19 | 产品思维，契约精神是基础，洞察人性才能成就卓越

2020-12-08 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮

时长 23:37 大小 21.63M

你好，我是乔新亮。今天，我想和你聊聊，如何培养产品思维，以及我个人与之相关的复盘和思考。

多年以前，我其实也没什么所谓的产品思维，主要的工作还是做好架构设计、解决方案，做什么产品呢？

后来，我的职位越来越高，也逐渐开始为公司的业务发展负责，我逐步意识到：产品太重要了，对于高级管理者很重要，对于 IT 组织的每一个人都很重要。

为什么呢？要解释这个问题，我们首先要聊聊产品的企业价值和个人价值。

产品，是企业及个人价值的最好载体

你可能还记得，在「管理复盘」的第一讲，我们就提到：要将职能型组织转变成产品型组织。为什么要这样做呢？因为对于企业而言，做需求重在“过程”，做产品重在“结果”，**产品是企业对外提供服务的载体，也是企业核心竞争力具象化的载体。**

许多投资人、企业家，都喜欢聊「竞争壁垒」这个概念，比如：腾讯在社交、文娱等行业有强大的竞争壁垒；阿里巴巴在电商领域有强大的竞争壁垒。几乎所有的大厂都有壁垒，导致新兴势力很难与之掰手腕。

但这个神奇的「竞争壁垒」，具体是指什么呢？很多书中都有解读，「壁垒」可能包括品牌效应、规模效应、网络效应、要素垄断等，但因为涵盖的要素太多，反而让人难以理解。如果我们尝试从另一个维度看，问题可能瞬间就会变得清晰：对于企业而言，所谓「竞争壁垒」，主要指代的其实是产品。

作为一个整体，企业有对外提供服务的产品，也有对内提供服务的产品。而且外部产品、内部产品可以互相转换。**一般来说，随着产品能力的提升，内部产品有机会演变为外部产品。我认为，这也是培育公司“第二曲线”业务非常切实可行的办法。**

举个例子，阿里孵化了自己的技术平台，那么平台成熟后，就成为了属于阿里的 IT 基础设施类产品；Netflix API 做得好，那么就成为了 API 产品，不但可以服务内部，还可以对外售卖；再比如，许多大厂人才梯队建设的好，那么相应的选用育留方法论，也可以构成产品；一些公司擅长生产内容，就可以形成内容产品，比如 QCon 、ArchSummit 、GTLC 大会。

以上所有产品，需要时间来迭代，需要持续耗费人力、物力进行打磨，就会逐步形成企业的竞争壁垒。因为在这一垂直领域，相较于同阶段的其他竞争对手，你已经占据了巨大的先发优势。

说完了企业价值，其实产品的个人价值也就凸显了。

在大部分时间里，个人价值来自于企业价值的增量部分。如果你所做的工作，对企业的成长没有任何的帮助，是不可能跨越成长台阶的。所以，团队中的每一个成员，都要为了创造企业价值的增量而努力。

那么长期看来，企业价值如何体现呢？答案是做产品，所以企业里的每一个渴望成长的人，都要学着做产品，都要有产品思维。这是我一直提倡的一个简单逻辑。

有些人会说，没有产品思维我不一样写代码、做架构？

这话说得没错，如果只想老老实实的做个企业的“螺丝钉”，做个普通的程序员、测试人员、架构师，确实没必要培养产品思维；但如果你追求个人成长、追求卓越，就必须具备产品思维。

培养产品思维的核心脉络

大道理讲完了，那么究竟该如何培养自己的产品思维呢？

大部分人的第一反应是去找一堆产品经理的书来看。可看着看着就有点懵：书里举的例子要么是 iPhone，要么是微信，让人忍不住感叹：天才的乔布斯，神奇的张小龙。可书里的故事很传奇，现实工作却很骨感，专业名词学了不少，就是用不太上。

没错，对于大部分技术人来说，培养产品思维的目标在于重构自己的部分认知，并把它应用于自己的日常工作、生活中，不一定非要成为乔布斯，或是独立开发一个爆款 APP。

那么，我们如何用简单、实用的认知，构建自己的产品思维呢？

我个人认为，**有两个关键词最重要，一个叫做“契约精神”，一个叫做“洞察人性”，前者让你拥有入门级的产品思维，后者让你可以成为卓越的“产品经理”。**

所谓“契约精神”，是指工作时，要有“**一诺千金**”的意识，具体可以分成四点来理解：

1. 将自己的每个工作成果都当作产品，并将产品交付或售卖；
2. 尝试理解这个产品的用户到底是谁；
3. 在用户付出了时间、精力或金钱后，明确你的产品到底交付了什么？又承诺交付了什么？
4. 不惜代价信守这个承诺。

比如，京东物流作为一款物流时效性产品，给用户的“契约”是“当日或次日送达（偏远地区除外）”。那么京东物流的订单系统、调度系统、仓储系统、配货系统等，全部都要为这个契约的交付而努力。

再举一个例子，唯品会作为一款产品，给用户的“契约”可能是“用更便宜的价格买正版的鞋服”。那么不光是 IT，整个企业都要为了守住这个契约而努力。

彩食鲜的“契约”是提供可信赖的安全食品，那么在基地管理、采购管理、工厂加工、仓储作业、配送服务等各个环节都要确保食品安全，例如对于蔬菜批批检，信息可查询、可追溯。

所以你看，企业想做好产品，关键在于每一个模块的责任人，都有契约精神。任何一个环节出现问题，都会导致企业的信誉蒙受损失。

你可能会想，嗨，我知道，契约就是按约定交付嘛。是的，“契约”这个概念，本来就非常容易理解。但要注意，理解起来很容易，执行起来可就难了。

就像大部分人都知道欠债要还钱，老赖却还是很多。因为信守承诺不仅仅是态度问题，还涉及能力和方法问题，需要通过明确契约、开展设计、信守承诺三步法将契约落实到位。

在日常的研发或管理过程中，当 Deadline 临近时、当工作量过饱和时，你还能不能守住契约精神，将“契约”规定内容，分毫不差地交付给用户？说实话，真的挺难的。但只要你能守住底线，**把简单的事情重复做到位，就可以超过绝大多数人和企业**。

关于产品思维的另一个关键词，叫做“洞察人性”。

即便在最具极客文化的互联网公司里，也可能存在很多反人性的产品。比如版本发布产品，大部分公司都会将发布时间设计在凌晨，甚至需要研发和测试一起值班，确保生产环境没问题后，才可以睡觉。

可是这多难熬啊！那么我们在设计版本发布产品时，能否在保证业务不受影响的情况下，让发布时间更人性化？比如根据业务流量的特性，选择其他时间进行灰度发布；比如研发建设 7 x 24 小时无人值守的发布系统，附有秒级发布、秒级回滚功能，将团队从人工监测中解放出来……

总之，方法有很多，只要肯去想，就一定能提升。

这还是比较明显的“反人性”设计，很多情况下，研发同学未必能意识到产品的“反人性”设计。这时，就需要我们带着同理心，下到终端环境里，和真正的用户去交流。

一个好的产品经理，通常有着极强的同理心，能够设身处地替用户着想：用户在这个场景下的诉求是什么？有什么痛点？目的是什么？

在这一环节，**产品经理的个人价值观不同，就会塑造出有着所谓“不同世俗意义”的成功产品**。但我一直认为：科技是向善的，产品应该让人们的生活变得更美好。某些在商业上比较成功的产品，在我看来，就是有问题的、不成功的，因为它给用户的导向是不好的。

洞察人性是要树立“以人为本”的理念，了解产品使用者的真正诉求，用户通过使用产品，会觉得自己更棒了，让自己变得更卓越。先成就用户，然后成就产品。

在彩食鲜，销售人员每个月都需要对账，所以对账系统就会成为一个标准产品。如果该产品三分钟可以完成准确对账，销售人员的工作就可以更轻松，用更多的时间挖掘客户、努力签单，让每个销售人员都更加成功；

如果该产品可以实现无人值守、自动准确对账，销售人员将被彻底解放。那么，销售人员一定会觉得自己工作效率更高了，自己的工作更棒了。从公司的角度看，这也让公司的运转更加高效。

我们公司的 IT 人员就是在为了这样的目标努力，并且已经卓有成效。

只要守住了“契约精神”和“洞察人性”这两大关键词，我相信你对于产品的初步认知就已经形成了，对于产品知识的学习就不会盲目。

了解了“契约精神”和“洞察人性”这两大关键点后，我们如何在工作中实践应用呢？我认为，有六大步骤比较关键。

产品思维六步法

看到这里，你可能会想，怎么什么都是产品啊？物流是产品、API 是产品、代码发布还是产品，老乔是不是在偷换概念啊。

当然不是，我可以确定地说，一切皆产品。**实践产品思维的第一步，就是面对所有的工作，都要习惯性自问：我到底要交付一个什么样的产品？**

你在做的工作，甚至你的职业生涯，都可以看作一个产品去打磨。不是只有那些 APP 、手机才可以叫做产品。唯一的区别在于，你是否愿意关注这一切的长线价值，做时间的朋友。

这一认知，是让产品思维逐步成熟的第一步。接下来，还有五个步骤，我们来逐一解读一下。

第二步，明确产品的用户到底是谁。

对于外部产品来讲，要做到精准识别用户，相对比较困难，这与公司的商业模式强相关。但对于公司的内部产品而言，用户群体可能是相当固定的。你的用户可能是其他工程师、同公司的销售、同公司的财务，也可能是身处一线的物流工人、司机，认识他们、了解他们，相对来说没有那么困难。

困难的是，在设计流程、写代码、做测试的时候，时刻记住这样一群人，告诫自己：我的用户，并不是我自己。与真正的一线用户聊聊产品体验，看看自己是不是感到沮丧，感到有些受挫？下终端会让自己有不一样的感受，有助于提升自己的同理心。

第三步，明确服务契约。

要明确地问自己，自己的产品，到底为用户提供了什么样的服务契约，用户通过产品实现什么样的价值？拿出纸笔写下来，看能否数字化，是否够具体。在前文关于销售对账系统的例子里，我们的交付目标要么是 99% 的销售使用 3 分钟内完成、准确率在 98% 以上的对账产品，要么是 100% 的销售使用无人值守的、准确率为 100% 的对账产品。

用数字来组成契约，用 “SMART 原则”来检查契约。

第四步，将产品打磨至卓越。

我们曾经多次强调过，社会、企业、组织会更多地奖励卓越的人或事，对「平庸」缺乏兴致。做产品也是一样：只有卓越的产品，才能对你的个人成长产生牵引作用。如果你总是

想着：差不多就行了，不要跟自己较劲了，那还不如直接放弃。

那么，怎么在微观视角打造出一个卓越的产品呢？我个人总结了关于**卓越产品的“三个一”思考法，即“一站一键一秒”**，意思是在场景和目标确定的情况下，让用户在一个位置，点击一个按键，在一秒内达成目标。试想一下，使用这样的产品，用户一定会觉得自己很棒，这就是产品的价值。

当然，“一站一键一秒”是站在微观视角来谈的，要孵化一个完整的产品，往往需要不断地将产品的微观能力进行组合，不断重复上述步骤，最后和公司的商业模式、战略方向协同，以创造产品的行业竞争力。

第五步，要习惯于成就用户，时刻谨记：以人为本。

大多数时候，在 IT 的日常研发工作中，都存在更省时、更省力、更取巧的代码或设计方法，但这些方法却未必是对用户友好的。**技术人需要时刻提醒自己，产品设计的第一驱动力应该来自于用户价值，而不是技术方案的优劣。**

产品建设要以人为本，不断去寻找价值，匹配价值，成就用户。

第六步，关注数据，持续完善。

产品迭代一定要有数据，要思考如何用数据来衡量产品的卓越程度，用数据衡量产品的价值增长，用数据成就伟大的产品。

最后，还是那句话：大道至简。要培养卓越的产品思维其实并不复杂，以上六个步骤都很简单。我建议你学过之后就要行动起来，在工作中实践、思考、总结，固化成自己独有的产品思维方法，持续学习、学以致用、终身成长。

结语

今天，我们聊了聊培养产品思维的关键认知和方法。

遵守“契约”，可以打造一个 90 分产品。以人为本、洞察人性、使用“一站一键一秒”等方法，则可以打磨出一个卓越的产品。

没有产品导向的项目建设如同没有灵魂的肉体，会让工作流于平庸；而**产品思维，本质上是一种长期的利他主义思维**。设计任何产品的出发点，都应该是让用户的生活变得更美好。当然，利他就是利己，要明白：自己的努力对于社会是有价值的，这样的人生才会越来越充实、越来越有意义。

作为 IT 行业从业者，十年、二十年之后，会为世界留下什么？我想，首先应该是属于自己的、卓越的产品。我就常常想：多年以后，我可以向自己的子孙吹牛：你看爸爸做了这么多产品，让别人的生活变得更美好了。

而且人生还有这么长，你怎么就知道，自己无法打造出一个现象级的卓越产品呢？只要坚持长期主义，我认为还是非常有可能的。而且我一直觉得，这是让一个人坚持克服困难的最大动力。

我常说，人生是一场修行，选择一个职业，在其中经历磨难，领悟人生的道理，最终殊途同归。我建议你如果有时间，也可以去慢慢琢磨、领会这个道理，因为那种融会贯通的感觉是非常美好的。

最后，预祝你能持续打造一个又一个的卓越产品。

我们下一讲再见！

13 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 18 | 架构设计，专业分工和协作精神的体现

下一篇 20 | 高可用设计，让产品没有后顾之忧

精选留言 (15)

写留言

术子米德
2020-12-07

之前学习宁向东老师的管理课程，就记住一个关键字：破局。那时候，我其实不是团队管理者，那门课几乎就学不下去了。走路时，忽然想起来，为何总是管别人，为何不能管自己，为何不是我破局自己呢。瞬间就找到学习的意义，后来还复习了一遍宁老师的课程。如今，又遇到相同的情景，产品思维这么有价值，除了做产品，我还可以把自己做成产...
展开

作者回复: 你好，术子米德
是的， 自己就该是最值得去打造的产品，努力，做最好的自己，可以用产品思维来看，规划、设计、执行，把自己打造成最好的产品，:-)

7

webmin
2020-12-09

老乔的这一课中对11.11的看法，让我对西欧州国家旅行时的一些所见有新的看法，当时看到罗马和巴黎城市中的道路都比较窄，沿街有各种各样的小商铺和咖啡馆，且城中没有高架桥，大部分路面还都是石头路面，当时感觉这些国家基础设施发展比中国慢了很多，但是今天我有了不同的看法，电商逐渐把家门口的商铺给消灭掉了，外卖逐渐让大家不去街边店吃东西了，邻里间缺少了在一个公共空间中交流的机会和环境，这会导致社会微环...

展开

作者回复: 你好，webmin

世界的发展一般来说是螺旋式上升的，进步会带来其他问题，但问题又会带来商机，社会就不断进步了。但对于变革期间的人，可能利益就受损了，人类社会发展历来如此。

中国尤其是一个追求效用最大化的国家，更是如此，了解这一点，哈佛有一门公开课，叫做公平，老师长的像普京，可以去听听，网上就有。

3

Weehua
2020-12-15

产品思维也是人的底层能力。今天学习的感受是，要把自己当做一个产品来打磨，不断发挥自己的长处，提高自己的认知，建立思维框架，不断的实践，总结。

展开

作者回复: 你好，Weehua

这个领悟太棒了，公司其实也是一个产品。很有意思，做产品的看世界一切都是产品；做架构的世界一切可以解剖，做项目的看一切都是项目，但这是合理的，一个事物的多个方面。

2

E
2020-12-07

乔老师传递的“以人为本”的概念，就是希望我们换位思考，持续沟通，理解你的上下游，这样的做法积累到一定程度后会迎来厚积薄发的时刻。

展开

作者回复: 你好，E

以人为本，不管过程怎么，至少我们的努力让这个社会变得更好

1

spark
2020-12-07

一，首先说一个底层的身份认知和信仰的问题：
1.用Java代码解决所有问题，这可能是大多数工程师的底层身份认知和信仰。
2.用产品解决所有问题是一个产品经理的底层身份认知和信仰。
让Java工程师真正承认只有产品思维才是成功的是很痛苦、难过的事情，可能在工作过程中无法真正的落实产品思维。...
展开

作者回复: 你好，spark
一个人站在更大格局去思考问题， 最终意味着一个大的提升。
你说的第二点其实永远是这样，从听到一个道理，到自己能够做到，中间要领悟，实践，最终变成自己的。

1

李
2020-12-07

1.契约思维、洞察人性
2.产品思维是一种利他思维
3.坚持长期主义，是克服困难的最大动力
展开

作者回复: 你好，李
总结的特别好

1

MaxHu
2020-12-07

乔老师能听到您的课，真是人生的幸事。您的课，会让人茅塞顿开；一个有情怀的技术大师；一个指路明灯的智者。您教给大家的是一个广阔的底层思维，通过利他达到成就自己或产品。赋予一切具有灵魂和意义。您通晓人性是通过日常积累还是读取各类心理学大师的书籍后在日常实践？请大师指点。
展开

作者回复: 你好，MaxHu
谬赞了，谢谢您的认可。
多读书，多思考，多实践。 我看过很多书籍，各种没什么用的书籍，天文的，地理的，历史的，

有助于理解人性。得过抑郁症后，看过很多心理学的书籍，乱七八糟，很多无用的书，但感觉后来都有用了。

1

夜空中最亮的星（华仔...

2020-12-07

我特别喜欢老师文字稿中没有，而音频中有的内容。
自己之所以是现在的阶段，是因为自己认知不到位，修行不到位。
喜欢这一句 “而且人生还有这么长，你怎么就知道，自己无法打造出一个现象级的卓越产品呢？” 让它成真。

展开

作者回复: 你好，夜空中最亮的星（华仔）
哈哈，是的， 人总得有点希望吗，为自己的梦想努力，不管实现与否，享受过程。另外，万一实现了呢，哈哈，就是意外之喜。

1

huaxiaofeng

2020-12-08

很多技术人看不到自己的价值，认为自己就是普通的码农，有产品思维，就可以看到自己的价值，以客户为中心，研发的客户可以是产品，可以是测试，可以是运维，可以是公司内部的人，也可以是外部真正产品的使用者，如果能够有产品思维，我相信在编码和交付的质量以及工作的意义提升都是极大的。
人和人的差别就在于思想上的差别。产品思维是提升码农思维层次的最好的方法

展开

作者回复: 你好，huaxiaofeng
人和动物最大的差别在于赋予做事的意义，找到意义和没有意义差别巨大，这也是公司价值观为什么这么重要

天天向上

2020-12-08

洞察人性 就是抓住用户真正的需要 是为用户而战而非自嗨

契约精神 本质是可量化的持续输出 是可以解决用户需要的意识和能力

长期主义 就是一个洞察跟着一个契约的持续迭代...

展开

作者回复: 你好，天天向上

总结的非常好，谢谢分享

MaxHu

2020-12-08

乔老师好，求指点迷津：做为一个测试总监也兼职过项目管理总监，有测试架构及自动化工具设计开发能力及经验，测试左右移及相关开发工具都在团队做了些实践。设计模式等书籍和微服务书籍也读过几本也做过一些代码级别的实践。工作上的应用主要是评审系统设计相关和通过读懂系统分析完成测试分析相关工作。也关注公司业务架构的优化和大厂技术如何为我们借鉴使用。作为测试出身从用户角度思考是必须的思维。有关产品的书...

展开

作者回复: 你好，MaxHu

是的，架构设计能力，产品思维，项目管理能力，最终成就业务。

产品是公司落地战略的载体，架构设计解决扩展持续发展的问题，项目管理能力是解决落地执行效率问题。所以我曾经说： 认知到位，彪悍执行。

提升以上的三点能力，或者有1-2个重点突破，任何人都可以向上突破成为CTO的。

持续努力，一切皆有可能，加油，你可以的。

李克光

2020-12-07

大道至简。我们要坚持遵循契约精神，积极领悟洞察人性。举手投足，皆合于道，长期下来，自然可以得到产品之道。

展开

作者回复: 你好，李克光

感谢分享，皆合于道，说的太好了

Jy

2020-12-07

简历也是你的产品，把你职业生涯中最有价值的体现出来。

作者回复: 你好，Jy
是的，这个思考特别好。
因为是产品，所以更要以终为始做选择，努力，让自己这个产品越来越好

子夜枯灯
2020-12-07

特别喜欢老乔文字稿中没有的内容，“私活”更有价值，更能增强理解。

作者回复: 你好，子夜枯灯
不知道编辑是不是烦我，有的时候会发挥一下，哈哈

K战神
2020-12-07

卓越的产品，
透过产品能看到这个产品背后的工作人员的人性。
是不是真的有用户思维，以人为本。

之前自己对于契约精神和产品思维理解狭隘，这一次理解比较深刻，有时候感觉要达到...
展开

作者回复: 你好，K战神
认知到位，彪悍执行。我们一起努力